

УДК 330.341

Смоляр Л.Г.

кандидат економічних наук, професор, ректор
Міжнародного університету фінансів

Лободзинська О.Ю.

студентка факультету менеджменту і маркетингу
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто засади управління портфелем інноваційних проектів, наведено етапи формування портфелю проектів та визначено механізм формування портфелю інноваційних проектів підприємства.

Ключові слова: інновації, портфель інновацій, управління інноваційними проектами, портфель інноваційних проектів; формування портфелю проектів.

Смоляр Л.Г., Лободзинская Е.Ю. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены основы управления портфелем инновационных проектов, приведены этапы формирования портфеля проектов и определен механизм формирования портфеля инновационных проектов предприятия.

Ключевые слова: инновации, портфель инноваций, управление инновационными проектами, портфель инновационных проектов; формирование портфеля проектов.

Smolyar L.G., Lobodzynska O.Y. MANAGEMENT OF A PORTFOLIO OF INNOVATION PROJECTS THE ENTERPRISE

The article reviews the principles of portfolio management of innovation projects are stages of the project portfolio and defined portfolio formation mechanism of the enterprise innovation.

Keywords: innovations, innovative activity, portfolio of innovations, innovative project, portfolio of innovative projects; forming the portfolio of projects.

Постановка проблеми. Сьогодні темпи та напрями розвитку підприємств значною мірою визначають конкурентоспроможність економіки України в цілому та ефективність реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку країни зокрема. Зміцнення потенціалу розвитку підприємств, зростання рівня їх технічної оснащеності, інтенсивність процесів оновлення залежать від результативності інноваційної діяльності. Актуальності набуває впровадження портфельного підходу в діяльність промислових підприємств, реалізація цілісної концепції формування портфелю інноваційних проектів, що може позитивно вплинути на його здатність реалізувати стратегію інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління портфелем проектів сьогодні приділяється багато уваги зарубіжними вченими та практиками. Серед них можна виділити роботи Кетлін Бенко, Ф. Уоррена Мак-Фармана, Стенлі Е. Портні. В Україні ж вивченням проблематики управління портфелем почали займатися лише декілька років тому. Зокрема, роботи Старинської А., Кочеткової С., Коровіної А. зорієнтовані на визначення потреб та можливостей організації, вибір оптимальних комбінацій проектів, контроль портфелю топ-менеджментом.

Враховуючи динамічність та невизначеність навколишнього середовища, на сьогоднішній день не існує універсальних методик щодо формування портфелю інноваційних проектів на підприємстві. Тому ця сфера діяльності підприємства потребує значних досліджень.

Постановка завдання. Узагальнити та розробити систему управління портфелем проектів на підприємстві, визначити критерії відбору проектів, розкрити принципи побудови проектного портфелю.

Методологія. Дослідження ґрунтується на використанні структурного та емпіричного методів.

Виклад основного матеріалу. Портфель інноваційних проектів – це сукупність інноваційних про-

ектів, програм та інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей [2, с. 116].

Інноваційний проект – це проект, розв'язання завдань якого націлене або на створення інновації, або на її освоєння [3, с. 57]. Згідно з Законом України, інноваційний проект – це комплект документів, який визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів, у тому числі інвестиційних, щодо створення і реалізації інноваційного продукту або продукції [1].

Інноваційні проекти відрізняються наступними суттєвими характеристиками:

1. Найважна фінансова інформація про капітальні вкладення.

2. Інноваційні проекти можуть бути припинені при незначних фінансових втратах уже на ранніх стадіях розробки.

3. Інноваційні проекти відрізняються не лише багатокритеріальністю й значним ступенем невизначеності, але і якісною оцінкою.

Формування портфелю проектів – відбір проектів, які будуть включені в портфель. Формування портфелю проектів є однією з ключових задач, що стоять перед будь-якою компанією. У портфель проектів повинні потрапити тільки ті проекти, які приносять найбільшу користь з ресурсним обмеженням й, що особливо важливо, відповідають стратегічним цілям організації. Можна виділити наступні параметри формування портфелю проектів [4, с. 26]:

1. **Залежність проектів.** Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – *незалежні* проекти (для яких відсутні будь-які технологічні обмеження на послідовність їхнього виконання й моменти початку, крім ресурсних обмежень) і *залежні* проекти (для яких заданий сітковий графік, що відбиває припустиму послідовність реалізації проектів).

2. **Фіксованість портфелю.** Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – портфель *заздалегідь фіксований*, або портфель *потрібно знайти*.

3. *Розв'язуване завдання.* Можливі значення ознак класифікації по даному параметру – рішення з розподілу ресурсу й/або пошуку моментів часу початку реалізації проектів.

Процес управління портфелем інноваційних проектів можна умовно розділити на чотири частини або етапи:

- визначення всього переліку проектів;
- аналіз проектів;
- оптимізація портфелю проектів;
- реалізація портфелю проектів.

Процес управління портфелем проектів – це циклічний процес вибору й керування оптимальним набором проектно-орієнтованих інвестицій, що дають максимальну корисність.

Отже, можна виділити наступні загальні завдання в області керування портфелями проектів:

1. Визначення структури портфелю проектів – визначення типів і характеристик проектів, які повинні бути включені в портфель для досягнення поставлених цілей організації. Ціль етапу – проведення узагальненого аналізу й оцінка представлених для реалізації інноваційних проектів [5, с. 94].

Даний етап включає наступні кроки:

- визначення основних напрямків для реалізації інновацій, що дають головний внесок у рішення ключових проблем організації;
- розподіл проектів для проведення експертизи по виділених напрямках;
- розробка робочої методики експертизи;
- організація роботи експертних груп (із залученням фахівців з різних підрозділів);
- попередня оцінка проектів за результатами розрахунків і проведення експертиз;
- відсівання безперспективних проектів.

На даному етапі здійснюється відбір за найбільш важливими критеріями усієї сукупності потенційних інноваційних проектів.

Крім детального аналізу, на даному етапі здійснюється ранжирування проектів за пріоритетами.

При цьому передбачаються наступні кроки:

- аналіз інноваційних проектів за декількома критеріями;
- визначення ступеня пріоритетності проектів;
- ранжирування проектів за ступенем пріоритетності.

Ступінь пріоритетності визначається наступним чином:

1. Кожен проект нижнього рівня оцінюється за двома показниками:

- кінцевий результат, вимірюваний приростом аналізованого показника за фіксований період;
- витрати при виробництві програмної продукції (загальні витрати, включаючи інвестиції й поточні витрати).

2. Розраховується значення показника ефективності, що характеризує ступінь пріоритетності: результат ділиться на витрати.

3. Всі проекти впорядковуються по ступеню пріоритетності відповідно до рівня ефективності.

Всі проекти оцінюються за відповідною шкалою, наприклад, «низький», «нижче середнього», «вище за середнє», «високий». Проекти, які не мають оцінок «вище за середнє» або «високий», з подальшого розгляду виключаються ще на етапі попереднього відбору й вважаються відхиленими. Інші проекти ранжуються за ступенем (класом) пріоритетності:

- пріоритетні – це проекти, що дають не менш 70-80% сумарного ефекту (результат/витрати);

– перші 20-30% проектів із числа пріоритетних вважаються особливо пріоритетними.

Ранжирування проектів за ступенем пріоритетності необхідно для наступного розподілу ресурсів між проектами.

2. Аналіз та планування процесу реалізації портфелю.

На етапі планування визначаються всі необхідні параметри реалізації портфелю: тривалість по кожному з контрольованих елементів портфелю, потреба в трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни поставки сировини, матеріалів, терміни й обсяги залучення підрядних організацій.

Процеси і процедури планування портфелю повинні забезпечувати реалізованість портфелю в заданий термін з мінімальною вартістю, у рамках нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

При плануванні процесу реалізації проектів необхідно також враховувати специфіку портфелю, яка полягає у тому, що проекти портфелю загалом не пов'язані технологічно. У цьому випадку це відносно легше процес планування, тому що вибором моментів початку проектів портфелю і їхньої тривалості можна підбирати оптимальні варіанти портфелів по рентабельності, власним і позиковим засобам, тривалості портфелю в цілому та іншим параметрам.

Крім того, необхідно здійснити розподіл ресурсів між проектами портфелю. У будь-якій організації, у якій проектна діяльність сполучається із процесною, неминуче виникає конфлікт між власниками ресурсів (тобто керівниками функціональних підрозділів) і керівниками проектів. Тому при розподілі ресурсів необхідно використати такий механізм, за допомогою якого можливий розподіл ресурсів, погоджений з інтересами функціональних керівників і керівників проектів.

При цьому використовуються правила прийняття рішень, засновані на схемі «витрати-ефективність»: у першу чергу виділяються фінансові ресурси проектам з максимальним ступенем економічної ефективності (пріоритетністю).

У світовій практиці аналіз ефективності є обов'язковою процедурою будь-яких механізмів розподілу фінансів.

На підприємстві може виникнути ситуація, коли реалізація інноваційних проектів може бути під сумнівом внаслідок відсутності коштів. У цьому випадку необхідний пошук додаткових інвесторів і вишукування власних фінансових засобів або коректування існуючого портфелю інноваційних проектів.

3. Уточнення портфелю проектів – з метою відсікання частини з них на користь більш привабливих, а також залежно від наявності інвестиційних коштів.

4. Реалізація та оперативне керування портфелем проектів.

Основною метою керування портфелями проектів є їхнє завершення в строк, у рамках бюджету і з належною якістю. Це можливо досягти лише при постійному моніторингу і прогнозуванні параметрів проекту в ході його реалізації й прийнятті на підставі цих прогнозів обґрунтованих управлінських рішень – оперативного керування. При оперативному керуванні портфелем проектів необхідно постійно зіставляти планові й прогнозні показники портфелю, отримані з урахуванням його фактичного виконання та скориговані з урахуванням динаміки зміни того або іншого параметра.

Висновки. Можна виділити наступні вигоди портфельного управління проектами:

- вводить дисципліну в процес вибору проекту;
- пов'язує вибір проекту і стратегію;
- розміщує по пріоритетах пропозиції по проектах незалежно від політики;
- розподіляє ресурси по проектах відповідно до стратегічного керівництва;
- врівноважує ризики по всіх проектах;
- виправдовує закриття проектів, які не підтримують стратегію організації;
- покращує зв'язок і підтримує погодження з цілями проекту.

Ефективне управління портфелем проектів для організації сьогодні є важливим фактором конкурентоспроможності. Вибір портфелю інноваційних робіт повинен розглядатися як досить складна проблема, що вимагає досвіду, знань, економічних пізнань й умінь вибирати стимули діяльності науковців і менеджерів підрозділів.

УДК 338.1:854.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 р.
2. Дипроуз Д. Управление проектами. – М. : Эксмо, 2008. – 280 с.
3. Тянь Р.Б., Холод Б.И., Ткаченко В.А. Управление проектами. – Днепропетровск : Днепропетр. акад. упр., бизнеса и права, 2000. – 224 с.
4. Попов В.Л. Управление инновационными проектами. – М. : Инфа-М, 2007. – 336 с.
5. Ілляшенко С.М. Управление инновационным развитием: проблемы, концепции, методы. – Сумы : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність [Електронний ресурс] : підруч. / Т. В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15840720/investuvannya/investitsiyna_diyalnist_mayorova.
7. Шамота Г.М. Формування портфелю інноваційних проектів промислових підприємств [Текст] : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Г.М. Шамота. – Суми : СумДУ, 2010. – 228 с.

Субота М.В.
аспірант

Національного університету харчових технологій

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НА ОЛІЙНОЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Стаття присвячена комплексному дослідженню організаційних та економічних чинників, які формують можливості виробництва біопалива з лушпиння соняшнику. Досліджено сировинний потенціал олійножирових підприємств України. Доведено економічну ефективність виробництва пелет з лушпиння.

Ключові слова: олійножирові підприємства, пелети, брикети, енергоефективність.

Суббота Н.В. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ НА МАСЛОЖИРОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

Статья посвящена комплексному исследованию организационных и экономических факторов, которые формируют возможности производства биотоплива из лузги подсолнечника. Исследован сырьевой потенциал масложировых предприятий Украины. Доказана экономическая эффективность производства пеллет из лузги.

Ключевые слова: масложировые предприятия, пеллеты, брикеты, энергоэффективность.

Subota N.V. IMPLEMENTATION OF ENERGY EFFICIENCY STRATEGY OF OIL AND FAT COMPANIES IN UKRAINE

The article is devoted to the investigation of complex of organizational and economic factors that shape the possibilities for production of biofuels from sunflower husks. Resource potential of oil and fat enterprises of Ukraine is investigated. Economic efficiency of pellet production from the husks is approved.

Keywords: oil and fat company, pellets, briquettes, energy efficiency.

Постановка проблеми. Різні види промислової діяльності в Україні споживають різну кількість енергетичних ресурсів. На підприємствах харчової та переробної промисловості основними енергетичними ресурсами, які споживаються, є теплова та електрична енергія. В ситуації постійного зростання цін на всі види ресурсів зростають і ціни на енергетичні ресурси. Все це призводить до зростання вартості енергетичних витрат у структурі собівартості продукції, що виробляється. В залежності від технологічних особливостей виробництва продукції, рівня модернізованості обладнання підприємства для різних видів промислової діяльності характерна різна частка споживання електроенергії. Різняться кількість спожитої енергії і на підприємствах одного виду промислової діяльності. Так, до енергомістких видів економічної діяльності в Україні слід віднести виробництво рослинної олії. При середньому споживанні енергетичних витрат на рівні 15-17% підприємства

олійно-жирової галузі споживають різні обсяги енерговитрат. Так, якщо частка електроенергії на ПАТ «Приколотнянський олійноекстракційний завод» становила 14% у структурі собівартості продукції, то на ТОВ «Кіровоградолія» – 22,1%. На підприємствах олійно-жирової галузі основні відмінності зумовлені технологією виробництва олії. Так, в Україні використовуються два способи виробництва олії: способом екстракції та пресовим способом, які відрізняються витратами теплової та електричної енергії на одиницю продукції.

Витрати на теплову та електроенергію зростають і в силу зростання ціни, за якою вони поставляються енергорозподільчими компаніями.

Отже, зростання ціни готової продукції є частково результатом зростання вартості енергетичних ресурсів в Україні.

Оскільки у структурі собівартості виробництва олії нерафінованої енергетичні витрати становлять